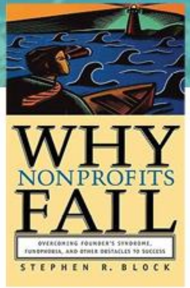
عرض كتاب

لماذا تفشل المنظمات غير الربحية؟





د. عبدالرحمن بن حمود الهذلول

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

يعلن

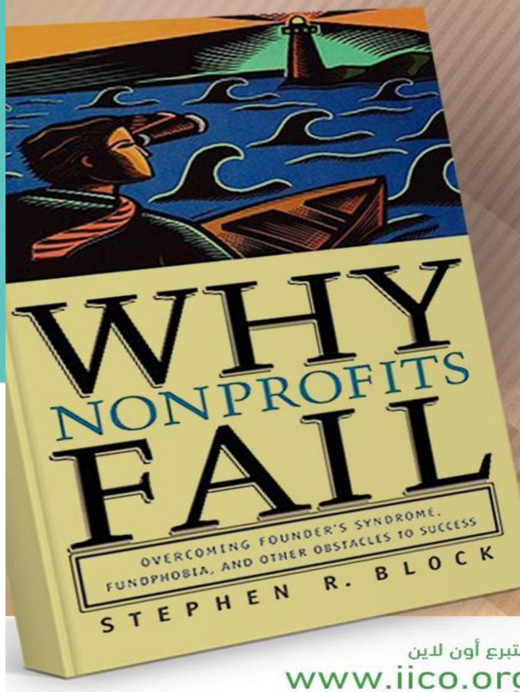
المركز العالمي لدراسات العمل الخيري

التابع لـ الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية

عن محاضرة بعنوان

لماذا تفشل المنظمات الخيرية؟!

«عرض كتاب»



تقديم

د.عبدالرحمن الهذلول

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الأربعاء 18 أبريل 2018م
من 04:00 - 06:00 مساءً

المكان: الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية - جنوب السرة

للتبرع أون لاين
www.iico.org

الخط الساخن
1808 300

khayriyanet

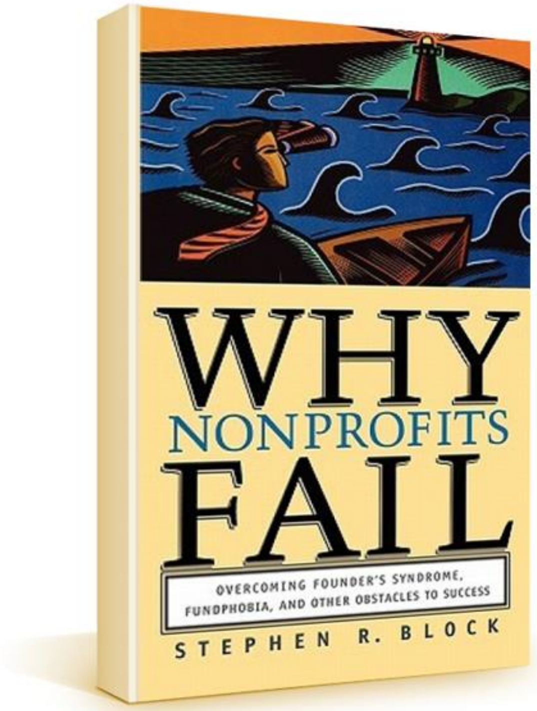
من هو المؤلف؟

ستيفن بلوك

- قضى 24سنة في المنظمات غير الربحية حتى تاريخ كتابة هذا الكتاب .
- رأس فرع الجمعية العلمية للعمل الاجتماعي في ولايته.
- عمل أكاديميًا كأستاذ مشارك في تخصص إدارة المنظمات غير الربحية.
- الشهادة الجامعية والماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة العامة.
- له مجموعة من الأبحاث المشتركة واختص نفسه بالتأليف في ثلاثة كتب (متلازمة المؤسس، لماذا تفشل المنظمات غير الربحية، نموذج العلاقة بين مجلس الإدارة التنفيذي ومجلس العموم للمنظمة).

الكتاب

الكتاب منقسم إلى قسمين

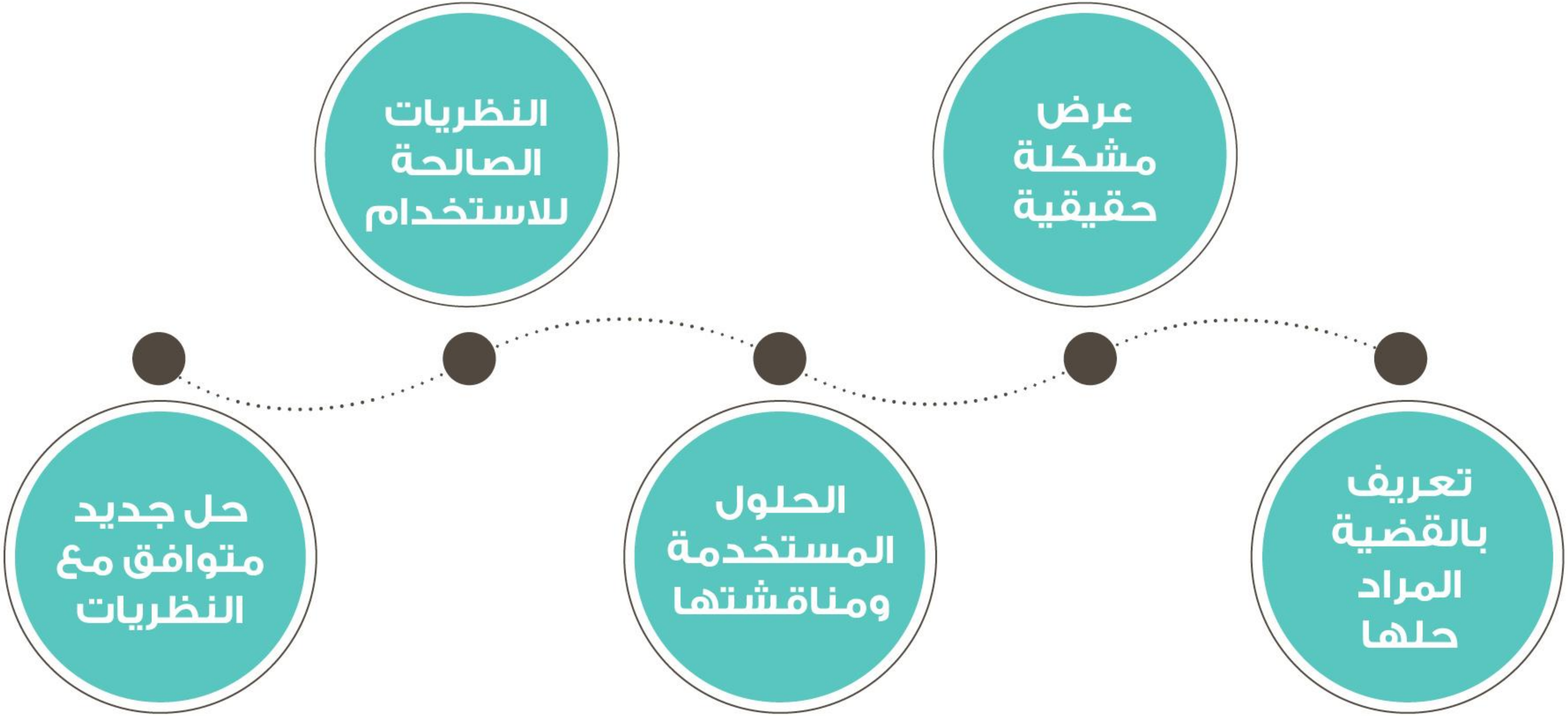


- مسار جديد للنجاح في تغيير المنظمات (تجنب الفشل وتأكيد النجاح، الأدوات البديلة، تحديد نمط التغيير وخطواته، الحلول الاعتيادية والحلول الذكية)

1. سبعة مشاكل شائعة وحلولها (التوظيف غير الموجه، هوية المنظمة وتقلباتها، الصراعات والمصالح، ضبابية مهام العاملين، الاضطرابات المالية، فوبيا جمع التبرعات، متلازمة المؤسس)

- ختم الكتاب بذكر مفهوم التغيير في المنظمات وعرّف بأشهر 7 نظريات علمية تتعلق بتطوير المنظمات.

منهجية الكتاب في استعراض المشكلة



تجنب الخطأ وتأكيد النجاح



- أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذين والموظفين والمتطوعين أتوا للمنظمة محملين بأفكارهم واتجاهاتهم التي تم بناؤها لسنوات.
- أهم سؤال يجب معرفته قبل العمل مع أي منظمة سواء كموظف أو مستشار(كيف تتم صناعة القرار).
- لا نستطيع إيقاف التغيير لكن نناضل ليكون التغيير لصالحنا ولن يكون لصالحنا حتى نكون شركاء فيه ولسنا متفرجين عليه.
- من الصعب أن تكون قائدًا ناجحًا في منظمتك وأنت لم تتعلم كيف تعشق عادة التغيير.
- في حين كان المنظمات الخيرية في الماضي متكأه على الدوافع الدينية أصبحت اليوم تميل لتنفيذ مقاصد اقتصادية وحكومية.

الحلول البديلة وعدم الاعتماد على المألوف

- المنظمات الخيرية هي الأعقد وزادت تعقيدًا بعدما اتخذت قرار الجمع بين روح العمل الخيري ورسالته وبين استقطابها لمفاهيم الاستدامة المستقطبة من قطاع الأعمال.
- يرى الكاتب أن معظم الحلول المستخدمة كانت مناسبة لمشاكل سابقة واليوم حاجتنا لسماع حلول أخرى.
- حسب هارفارد" الحوكمة الفعالة في المنظمات غير الربحية نادرة وقليلة لكن يوجد منظمات بجهود أفراد مميزين في مجالس إدارتها استطاعوا تحقيق ما يضمن على الأقل بقاء رسالة المنظمة حاضرة.."
- لأن التعليم الرسمي للقطاع دخل متأخراً لازال أكثر من مليون منظمة تعمل بطريقة الخبرات والأخطاء السابقة.
- واحدة من أصعب المشكلات التي نواجهها في حل المشاكل الصعبة هي طريق تفكيرنا في حل المشكلات.



تحديد نمط التغيير وخطواته

- من الصعب معالجة أي مشكلة دون الاتكاء على آلية لمعرفتها ومعالجتها وتقييم فاعليتها. النظريات تعتبر أدوات وأليات مناسبة للاستخدام وهي مشاعة في علوم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.



الحلول الاعتيادية والحلول الذكية

- الكاتب يطالب بالتفريق بين النظر للمشكلة من الوهلة الأولى ومن الوهلة الثانية.
- الوهلة الأولى للمشاكل الاعتيادية والوهلة الثانية تفكير خارج الصندوق.
- يفترض الكاتب أن النظر في حلول المشاكل في المنظمات غير الربحية يختلف عن غيرهم من المنظمات وأنه يجب توسيع مناطق التفكير في معالجتها.

7 أسباب للفشل

- هوية المنظمة وتقلباتها
- التوظيف غير الموجّه
- الصراعات والمصالح
- الضبابية في مهام العاملين
- الاضطرابات المالية
- متلازمة المؤسس
- فوبيا جمع التبرعات

أسباب الفشل 1

التوظيف غير الموجّه

- عالم من المتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة تم استقطابهم وتوظيفهم في المنظمات دون وضوح لحدود مهامهم وأعمالهم.
- الالتزامات ليست فقط غير مكتوبة بل غير منطوقة أحيانًا.
- كشفت دراسة أمريكية لمئات من أعضاء مجلس الإدارة أن مهامهم ومسؤوليتهم لم تكن واضحة ولا معلومة ولو عرفوها قبل موافقتهم على الانضمام للعضوية لما وافقوا عليها.
- المتطوع يعتبر مورد بشري ومالي أو موصل إلى مورد مالي. في حالة انضمامه للمنظمة واكتشافه خلل التنظيم وعدم وضوح المهام قد تفقد المنظمة كل المكاسب التي ذكرت.

2 أسباب الفشل

هوية المنظمة وتقلباتها

- لا يوجد منظمة دون ثقافة فإما أن تبنيها أو ستبني نفسها لكن بشيء قد لا يكون لصالح المنظمة.
- بعض المنظمات تختار عدم القرب من الموظفين رغبة في عدم إشغال الموظفين ومنحهم التركيز في أعمالهم ويتجاهلون الحوافز المبنية على العلاقات الاجتماعية.
- لازال هناك منظمات لا تؤمن بأن وجود نظام للحوافز سيؤثر في الولاء واستبقاء الموظفين.
- لا يوجد حل سحري يشكل ثقافة المنظمة الجاذبة. خفض معدلات التسرب وتقليلها هو الطموح.

أسباب الفشل 3

الصراعات والمصالح

- السياسة هنا تعني استخدام السلطة لصالح الانتفاع الشخصي أو لصالح أجندة مخفية لكن باستخدام الموظفين.
- المفهوم الشائع عن القيادة أنه استخدام السلطة للتأثير على سلوك الآخرين لكن الأداء السياسي هو استخدام السلطة للانتفاع من الآخرين.
- من يصاب في حالة انتهازية من مسؤوله يصاب بحالة من اليأس وعدم القدرة على الحركة وقراره يأتي متأخرا لكنه صارخ ومكلف لكلا الطرفين.

أسباب الفشل

4

الضبابية في مهام العاملين

- أسرع طريقة لتوريط العاملين وإثارة المشاكل بينهم.
- يضر بسمعة المنظمة ويضعف الاتصال الداخلي بين أعضاء المنظمة.
- تضيع الحقوق وتتعطل بعض المهام الرئيسة لعدم معرفة من المسؤول عنها.

أسباب الفشل 5

الاضطرابات المالية

- من الصعب أن تنجح المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها لا يستطيعون قراءة التقارير المالية.
- القرارات اليومية من الإدارة التنفيذية تؤثر على موازناتها المالية.
- من دون المال لا يمكن تحقيق أو تطوير أي مهمة في عالم يحكمه اقتصاديات التسوق مهما كان نبل تلك المهمة.
- غالب المشاكل المالية صادرة عن مشكلة في توظيف الموارد البشرية وليست فقط في المسائل المحاسبية.

أسباب الفشل

6

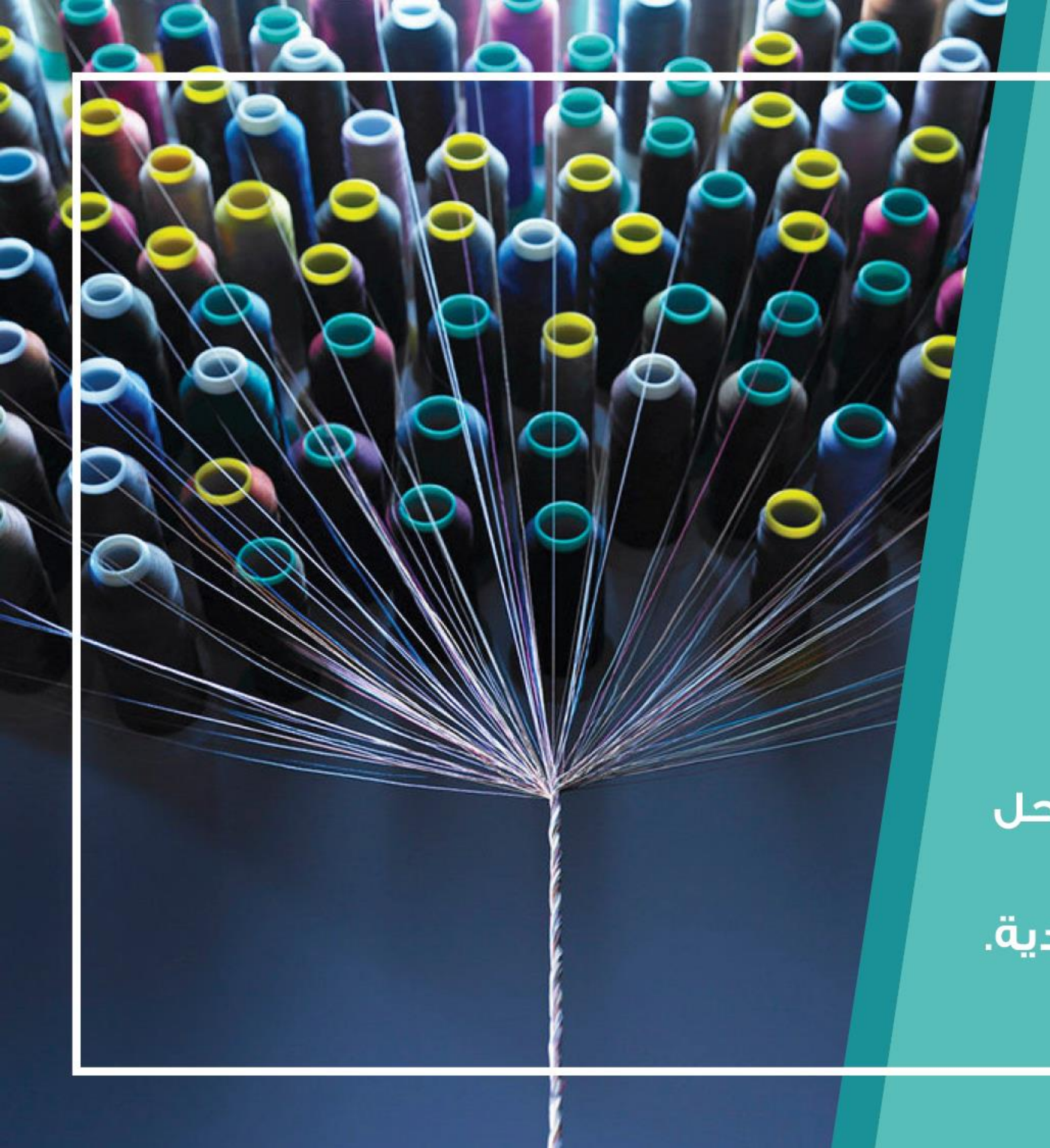
فوبيا جمع التبرعات

- جمع التبرعات تحد وإشراك أفراد المنظمة في الهم تحد آخر.
- أحد أهم معايير اختيار مجلس الإدارة القدرة على الوصول إلى منافذ جديدة للدعم.
- توظيف مختص في جمع التبرعات لازال ضعيفًا والمنظمات تعتمد إما على مستشار مؤقت أو قدرات المدير التنفيذي.
- يرى أهل الاختصاص في جمع التبرعات أن أكثر الناس التزاماً بالدعم هم من سبق لهم التبرع للمنظمة.
- (تحديد دقيق للمستهدف، بناء وغرس العلاقة، تزويد المتبرع بمعلومات منتظمة عن المنظمة، دعوتهم للتبرع).
- لماذا لا يتبرع موظفو المنظمة لمنظمتهم؟
- الحواجز النفسية عائق متفق على شيوعه بين من يطلبون التبرعات من الآخرين.

أسباب الفشل 7

متلازمة المؤسس

- الأصل في المنظمات التطوعية أنها تنشأ من حماس شخص ويتبنى رعايتها لسنوات.
- والحرج عندما يسعى المؤسس للهيمنة ويمتلك السلطة دون مشاركة ويكتفي وحده بتحديد منعطفات المنظمة.
- وجودها في قطاع الأعمال مبرر لكن في المنظمات المجتمعية يحتاج نظر (المال، الرسالة).
- يرى الكاتب أن المتلازمة تتناسب مع المجتمعات التي تأثرت بالماركسية وليس الديموقراطية.
- المؤسس يستمتع بسماع التغذية الراجعة لإنجازاته لكن لا ينتظر من يغير تطلعات منظمته.
- يمتلكون قدرة معقولة على التأثير في قرارات المنظمة ويستطيعون توجيه مجلس الإدارة إلى ما يتمنون.
- أقل الناس قدرة في العمل في مثل هذه المنظمات هم من يعشقون العمل في فريق.



حالة دراسية

المشكلة

ضعف مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في حل مشكلات المنظمة.

وضعف حضورهم وقلة مساهماتهم المادية.

المحاولة الأولى

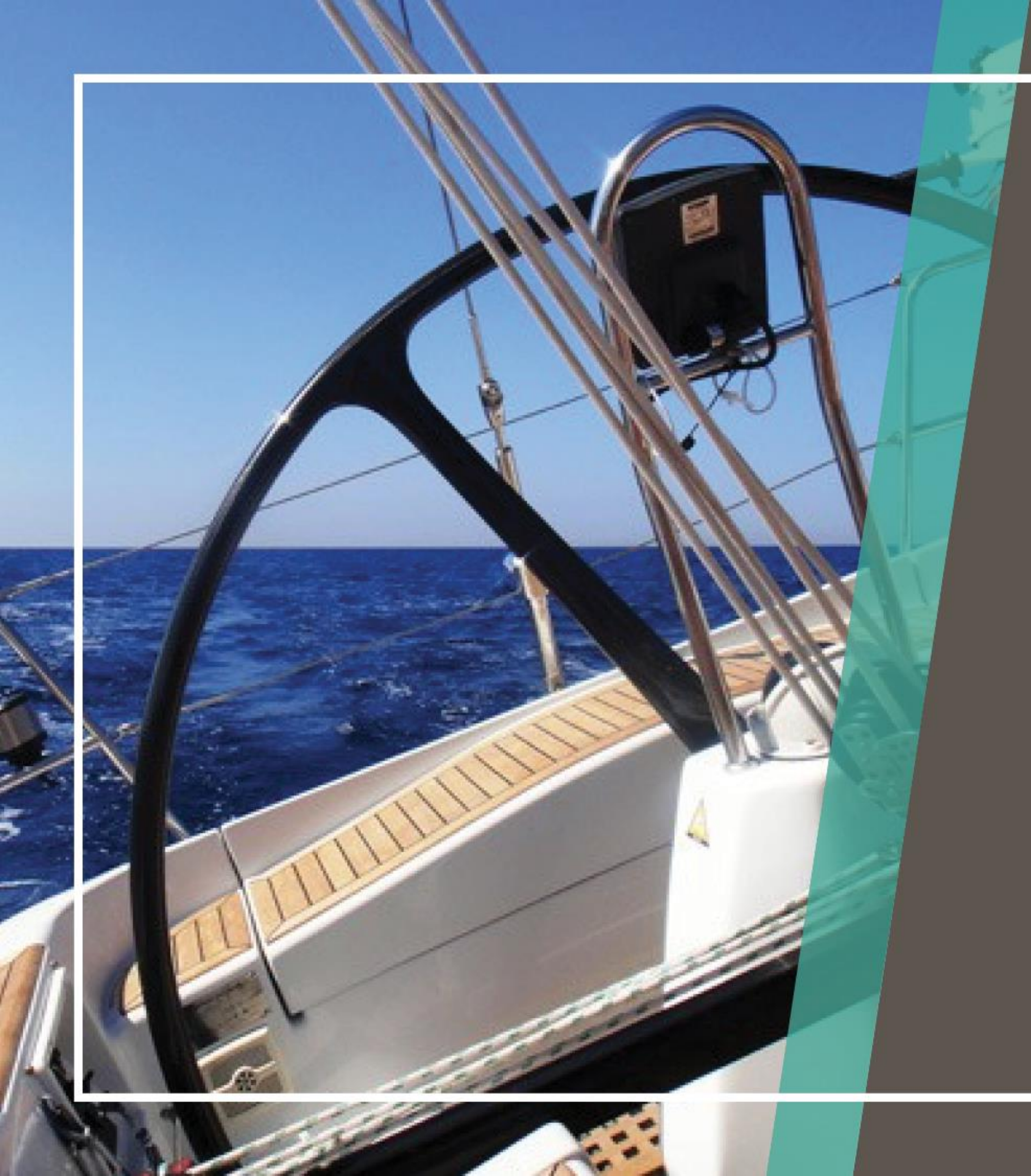
اعتقد كريق أن سبب عدم تفاعل أعضاء مجلس الإدارة هو عدم معرفة بعضهم البعض، وظن أن تقوية العلاقة بينهم قد ترفع من أدائهم وتقوي ارتباطهم بالمنظمة، لذا رتب كريق اجتماع المجلس في مكان خارج المنظمة (منتجع) بهدف تقوية أواصر المعرفة بين الأعضاء، لكن النتيجة كانت أن بعض الأعضاء لم يحضروا المناسبة والبعض الآخر غادرها مبكرا.

المحاولة الثانية

حاول كريق تطبيق مفهوم تعلمه خلال حضوره أحد ورش العمل المهتمة في رفع أداء المنظمات غير الربحية، حيث ظن كريق أنه سيرفع من نسبة حضور الأعضاء للاجتماعات من خلال تنويع أسلوبه في كل مرة يدعو فيها الأعضاء لحضور الاجتماعات، وهي استراتيجية مطبقة في علم التسويق، وهي فكرة ترتكز على كثرة الإعلان عن المنتج بأشكال متعددة ومختلفة سيقود إلى أن يلاحظه الجمهور.

المحاولة الثالثة

قرأ كريق في الكتاب وسمع في أحد الفيديوهات أن دور رئيس مجلس الإدارة لا يقتصر على إدارة الاجتماع بل يجب يكون مسيطر على الاجتماع وأن يظهر أن القيادة تبدأ من أعلى الهرم. لذا اعتقد كريق لو أن (رئيسة مجلس الإدارة) تعاملت مع دورها بجدية ستكون قدورة لبقية أعضاء المجلس



حالة دراسية

مشكلة التوظيف غير الموجه

النظرية: ليوين فورس فيلد التحليلية Lewin's Force Field Analysis Theory

الافتراض: يمكن النظر للأعراض كسلوكيات رمزية وليست المشكلة الحقيقة.

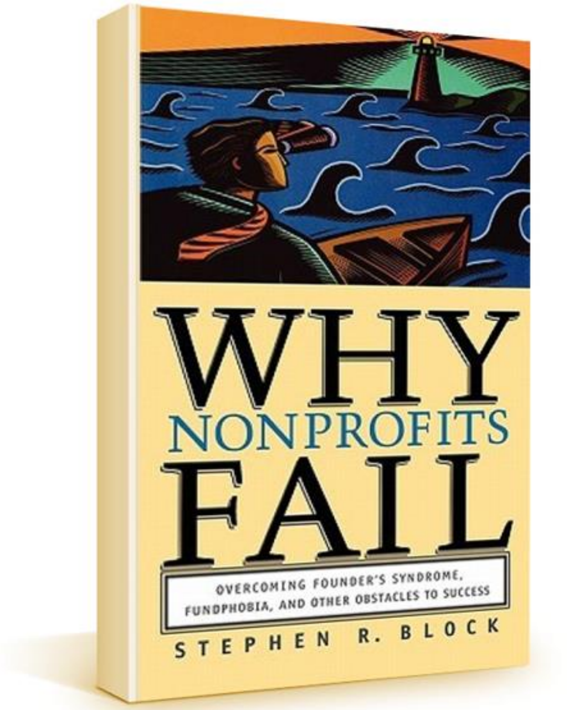
الحلول:

1. كتابة معايير مناسبة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة (حل استراتيجي)
2. خفض التوقعات من الأعضاء الحاليين (حل واقعي)
3. بطاقة الخروج(حل عملي)

نقاط أخيرة

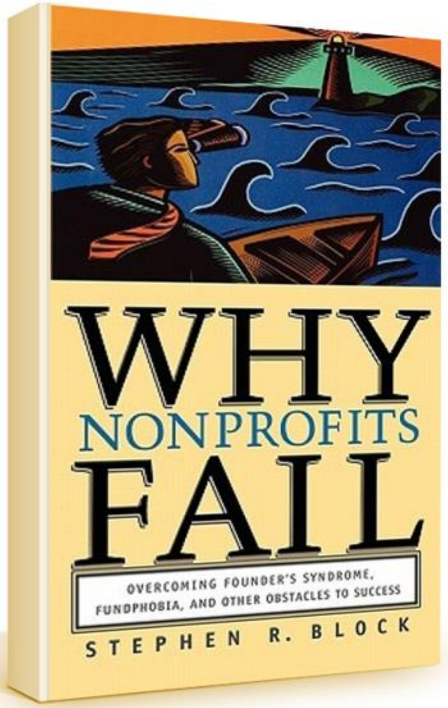
- المنظمات تعتبر منظومات اجتماعية تعتمد في نجاحاتها على مدى بعدها وقربها من العلوم السلوكية.
- قد لا تحتاج المنظمة في نشأتها إلى من هو مختص بعلوم سلوك المنظمات لكن بالتأكيد ستحتاج المنظمة لهم في حال أرادت المنافسة أو رغبت في التغيير.
- الخبراء الذين لم يدرسوا حالات المنظمات يعطونك أفضل ممارساتهم الخاطئة، والخبراء المتعلمين يمنحونك أفضل التجارب الناجحة.
- أحد التحديات التي يجب على المنظمات الوعي بها هي أنه في حال كثرت المنظمات وتعددت فسيكون القطاع بأكمله أمام تحدي الموارد المالية والبشرية.
- العلوم الأربعة الأكثر احتكاكًا بالمنظمات (علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة، علم الإنسان).

نقاط قوة الكتاب



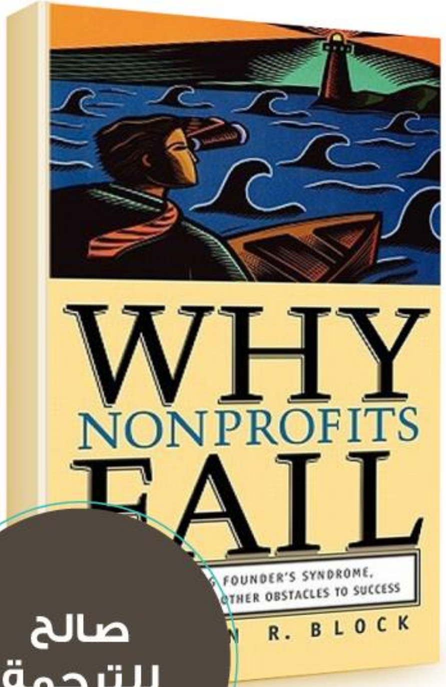
- جمع المؤلف بين المعرفة العلمية والخبرة الميدانية.
- عرضه لنموذج عملي يتعلق بالتغيير التنظيمي.
- تضمينه لحالات دراسية مع مناقشتها وحلولها.
- المؤلف صاحب رأي لا ناقل معرفة.

نقاط ضعف الكتاب



- **عجز المؤلف أحيانًا في تسهيل فكرته وتطبيقها خاصة في حال أراد تنزيل النظرية على المشكلة.**
- **الاشتغال بالحالة الدراسية على الفكرة الرئيسية.**
- **غير مخدوم بالمراجعات العلمية كعادة الكتب الغربية.**

لمن هذا الكتاب؟



صالح للترجمة

- للمدربين
- للبرامج الدراسية الأكاديمية
- أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات

شكرا جزيلاً
لحضوركم

للتواصل

Dr.alhuthlul.1439@gmail.com